الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

أغسطس
(آب)
2003
السنة الحادية عشرة
العـدد الخامس عشر

الــعــدد 255

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

تدريب

التدريـــب الابتكـــاري

أفكار وأساليب جذّابة وفعّالة في التعلم الإداري

تأليف : روبرت لوكاس

الفرق بين تعليم الصغار وتدريب الكبار

عملت ثلاثين سنة في مجال التدريب، رصدت خلالها التطورات المتلاحقة التي غيرت مسار التدريب من مجرد نشاط موسمي تقوم به الشركات الكبرى عندما يتوفر لديها قدر من السيولة العارضة إلى قطاع ذي ميزانية مستقلة، ثم إلى صناعة قائمة بذاتها.

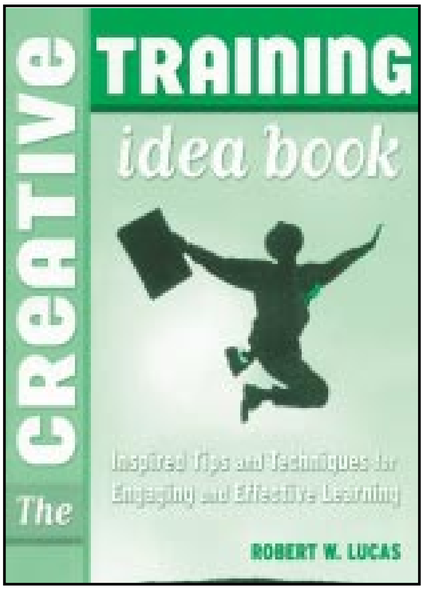
وكما تطور التدريب حتى أصبح صناعة مستقلة، تطورت أيضاً نظم وأساليب ونظريات التدريب بدورها. فقديماً كنا نخلط بين التدريب والتعليم. وكنا نرى أن هناك نوعين من التعليم : تعليم للصغار في المدارس وتعليم للكبار في الشركات. وكان من الممكن لمعلم الصغار أن يضطلع بنفس الدور في تعليم الكبار. ففي تلك الأزمنة الغابرة كنا نظن أن التدريب كالتعليم، كلاهما يقتصر على التلقين والحفظ.

إلا أن نظريات التدريب توسعت في مفهوم التدريب وميزت بينه وبين التعليم. وذلك كما يلي :

1- تعليم الصغار يركز على الإعداد النظري والأكاديمي للفرد بينما يركز تدريب الكبار على إكساب الفرد مهارات عملية قابلة للتطبيق والممارسة بشكل فوري.

2- يقوم تعليم الصغار على العلاقة بين طرف مرسل ذي مستوى ذكاء أعلى (معلم) وطرف مستقبل ذي مستوى ذكاء أقل (متعلم)، بينما يقوم تدريب الكبار على علاقة بين طرفين (مدرب، ومتدرب) على نفس مستوى الذكاء تقريباً.

3- يركز تعليم الصغار على التلقين والحفظ والإنصات، ويركز تدريب الكبار على المناقشة والمبادرة والنقد.



4- تعليم الصغار نشاط أساسي بينما تدريب الكبار نشاط إضافي.

5- يتم تعليم الصغار طبقاً لمناهج محددة ومستقرة وتقليدية، بينما يعتمد تدريب الكبار على مناهج مستحدثة ومتغيرة.

6- يتميز تعليم الصغار بالبطء، وبامتداده لفترات طويلة من الزمن، ويتميز تدريب الكبار بسرعة تنفيذوه في فترة قصيرة من الزمن.

7- المصدر المول لتعليم الصغار هو أولياء الأمور، والمصدر المول لتعليم الكبار هو المؤسسات. وبالتالي تختلف دوافع الجهتين المولتين ومتطلبات كل منهما.

8- يفتقر الصغار لمعلومات أو تجارب سابقة عن الموضوعات التي يتعلمونها. أما الكبار فغالباً ما تكون لديهم معلومات وتجارب وتحيزات مسبقة عن الموضوعات التي يتلقونها في الجلسات التدريبية. فكثيراً ما يتحتم على المدرب أن يلغي التحيزات السابقة لدى الكبار بصدد موضوع البرنامج قبل طرحه.

تجعل الاختلافات تدريب الكبار أصعب من تعليم الصغار. فمن الخطأ أن نعتقد أن كل ما يلزم المدرب هو المعرفة المتعمقة بالموضوع الذي يشرحه للمتدربين.

التدريب المتوافق مع العقل

Brain Compatible Training

عليك كمدرب أن تجعل ذهنك منصة قفز تدفع بالمتدربين إلى عالم جديد مدهش وعبقري. تعتمد هذه القفزة الذهنية على قاعدة مرنة من المعلومات والأفكار تمكنهم من الوصول إلى أبعد نقطة ممكنة. ركز في تصميم برنامجك التدريبي على منح المتدرب أكبر فائدة ذهنية ممكنة.

يتحقق هذا بمراعاة أربعة أبعاد أساسية بالجلسات (اللقاءات) التدريبية، وذلك على النحو التالي:

1. **البعد الذهني،** من حيث وجود حافز ذهني على متابعة الجلسة التدريبية.

2. **البعد الموضوعي،** من حيث وجود مضمون فعال كمادة للشرح.

3. **البعد الشخصي،** من حيث ربط المادة التدريبية الجديدة بالخبرات السابقة للمتدرب.

4. **البعد الاجتماعي،** من ناحية وجود حد أدني من التفاهم والتوافق والتعاون بين المشاركين وبعضهم.

فإذا أخفق المدرب في تحقيق الحد الأدنى المطلوب لكل من هذه الأبعاد الأربعة، فإن الفشل الذريع يصبح هو المصير الأكيد لبرنامجه التدريبي. من هذا المنطلق على المدرب أن يتوقع الحدود الدنيا لهذه الأبعاد الثلاثة التي يتطلبها المتدربون في برامج وجلسات التدريب.

البعد الذهني للتدريب:

بدأت دراسة علم وظائف الدماغ البشري مع بداية القرن الماضي، وتمكنت من التطور بشكل كبر وغير متوقع، ورغم ذلك فما زال هناك الكثير جداً الذي يجهله العلماء عن أسرارا الدماغ وطريقة عمله وإدراكه وتعاطيه مع المعرفة والتعلم. لدرجة أن أحد العلماء يرى أن هناك ظاهرة علمية غامضة تجعل كل ما يتم اكتشافه عن الدماغ بهدف الاقتراب من فهمه يؤدي (للمفارقة) إلى توسيع الفجوة بدلاً من تقليصها. يحدث ذلك نتيجة لاكتشافنا مناطق جديدة لم تكن في الحسبان. فيجد العلماء أنفسهم بصدد لغز جديد وقد كانوا يحسبون أن اكتشافه سيفسر لغزاً قديماً. تسير تطورات نظريات التعلم جنباً إلى جنب مع تطورات دراسة الدماغ. وعلى المدرب متابعة التطورات في علم دراسة الدماغ والتطور المصاحب في نظريات التعلم كي يتمكن من تطوير برامجه التدريبية بحيث تلائم آخر ما توصلت إليه هذه التطورات.

أسلوب التدريب وطريقة عمل الدماغ:

يخطئ من يظن أن الدماغ يعمل بالتركيز على موضوع واحد قبل أن ينتقل منه إلى موضوع آخر؛ فهو يعمل بالتوازي على أكثر من موضوع. وهذا هو الأسلوب الطبيعي لعمل الدماغ؛ إذ أنه المسؤول عن تشغيل وظائف الجسم الداخلية واستقبال المعلومات من البيئة الخارجية. يحدث كل هذا في نفس الوقت. بناء على هذه الحقيقة يتحتم على المدرب اتباع الأسلوب التدريبي التالي ليتلاءم مع أسلوب عمل الخ:

- ✲ الخوض في أكثر من موضوع واحد خلال الجلسة التدريبية الواحدة، دون أن يخشى تشتيت أفكار المتدربين. كل ما عليه أن يفعله هو أن يجذب اهتمام المتدربين إلى نقطة رئيسة محددة، ثم يسحب جزءاً من اهتمامهم إلى نقاط أخرى فرعية مرتبطة بنفس النقطة الرئيسة. وبعد أن ينتهي من شرح النقطة الأساسية عليه أن ينتقل للاستفاضة في النقاط الثانوية لتصبح أساسية عقب الانتهاء من شرح النقطة الأساسية الأولى.

- ✲ تنويع الوسائل التدريبية المستخدمة بحيث توظف أكبر عدد من الحواس البشرية المستقبلة للمعلومات، مثل السمع والبصر والتذوق والتحسس والشم. فهذا يزيد فرصة وسعة استقبال المعلومات وبالتالي يرفع احتمال التعلم.

تكوين الدماغ ووظائفه:

ما نعرفه عن الدماغ حتى الآن هو أنه ينقسم إلى أربعة مراكز أساسية على النحو التالي:

✲ **المركز الأمامي:** مخصص لاتخاذ القرارات والابتكار والتقديرات والتخطيط.

※ **المركز الخلفي**: وهو مخصص للتعامل مع المعلومات الواردة عن طريق حاسة الإبصار.

※ **المركز العلوي**: وهو مخصص للتعامل مع الذاكرة قصيرة الأجل (اللحظية)، والمهارات اللغوية، وبعض العمليات الحسية الأخرى.

※ **المركز السفلي**: وهو مخصص للتعامل مع المعلومات الواردة عن طريق السمع وبه الذاكرة طويلة الأجل (التي يعتقد أن بها جميع المعلومات الأساسية التي اكتسبها الجنس البشري عبر تاريخه الطويل).

لكن هذه المعلومات البسيطة التي نعرفها عن الدماغ تقودنا إلى الاستنتاجات التالية:

※ أن مراكز اتخاذ القرارات لا تتأثر بشكل مباشر بالمعلومات السمعية أو البصرية الواردة من المراكز الأخرى. بل يقتصر تأثيرها على الشكل غير المباشر. وهذا يفسر كيف أن اتخاذ القرارات كثيراً ما يتم دون أخذ المعلومات السمعية والبصرية في الاعتبار.

※ أن المراكز السمعية والبصرية لا تتأثر بشكل مباشر بما يحدث في مركز اتخاذ القرارات أو عمل التقديرات التي يتم اتخاذها في المركز الأمامي. مما يعني أنه يمكن للفرد الاستمرار في مشاهدة التلفاز رغم اتخاذه قراراً بعدم الاستمرار في ذلك.

※ أن الدماغ يستقبل المعلومات في صورتيها السمعية والبصرية قبل أن يحدد فائدتها، وقبل أن يحدد إمكانية استخدامها، سواء في التخطيط أو الابتكار أو اتخاذ القرارات. مما يعني أن عمليات الابتكار والتخطيط واتخاذ القرارات تتطلب تحفيزاً أكثر مما تتطلب تعليماً ومعلومات.

ومن هذا يستنتج المدرب أن المادة والوسائل التدريبية التي يستخدمها في جلسات التدريب غرضها الأساسي التحفيز وليس التلقين. وأنه كلما تنوعت الوسائل التدريبية المستخدمة - بحيث توسعت في استخدام الوسائل السمعية والبصرية - أدى ذلك إلى تنشيط دور الذاكرة بشكل أكبر.

أنماط التفكير والتعلم:

قسم العلماء الدماغ إلى مناطق محددة في أنماط التفكير، وهو بذلك ينقسم إلى ثلاثة مناطق:

※ **المنطقة السفلى**: وهي تحوى معلومات الخبرة البشرية فيما يخص النجاة من الأخطار والبقاء على قيد الحياة.

※ **المنطقة اليمنى**: ويتم فيها التعلم العاطفي والشخصي والابتكاري (الإبداعي). وأهم عنصر فيها هو الغريزة.

※ **المنطقة اليسرى**: ويتم فيها التعلم المنطقي والعملي والتقني (المهارات). وأهم عنصر فيها هو المنطق.

ازدواجية الطبيعة العقلية:

قديماً وصف الكاتب اليوناني بلوطارخ العقل بقوله: «لا تحسبن العقل ناراً تبغي الانطفاء، بل هو ظمأ يبغي الارتواء». وفي الحقيقة يتكون العقل من طبيعتين مختلفتين كالنار والماء، وإن كان قدر التكامل بينهما أكبر من قدر التعارض. وفي هذا الإطار أكد العلماء أن

مقارنة بين المنطقة اليمنى واليسرى من الدماغ

المنطقة اليمنى للدماغ	المنطقة اليسرى للدماغ
حدسي - انفعالي	تحليلي
يفكر من خلال التصورات والتخيلات	يفكر من خلال الألفاظ والأعداد
تلقائي	حسابي
يعتمد على القفزات والشطحات الفكرية	يعتمد على التسلسل والسير الخطي
شمولي الطابع يهتم بالصورة الكاملة دون اهتمام بالأجزاء.	يهتم بالتفاصيل والأجزاء على حساب الصورة الكاملة
تصعب عليه صياغة عملياته في شكل ألفاظ	تصعب عليه صياغة عملياته في شكل تصورات
التعلم عن طريق التجربة والرؤية البصرية	التعلم عن طريق القوانين والمبادئ
مصدر الأحلام والخيالات والتصورات	مصدر التبريرات والمجادلات والاستدلالات
يهتم بالتماثلات والمتشابهات	يهتم بالاختلافات والمقارنات
يفضل تركيب عدد من العناصر داخل كل واحد	يفضل تفكيك الكل إلى أجزاء منفصلة
مكان الابتكار والإبداع	مكان التنظيم والتخطيط والمعلومات
يستفيد منه الفنانون والشعراء والمفكرون	يستفيد منه المديرون والمهندسون
يتأثر بالألوان والبصريات	يتأثر بالأرقام والبراهين والخطوات

الدماغ يتعامل مع نفس الأشياء بطريقتين مختلفتين. وقد عكس بيكاسو هذه الظاهرة بحق عندما قال :

«عندما ألتهم ثمرة طماطم فإني أفعل ذلك كأي إنسان آخر، ولكني عندما أرسم ثمرة طماطم فإني أفعل ذلك بطريقة مختلفة تماما».

وهذا القول العميق يعبر عن قدرة الفنان على أن يرى نفس الشيء من وجهتي نظر مختلفتين :

* **وجهة النظر العملية والتحليلية.**
* **وجهة النظر العاطفية والانفعالية.**

وقد يكون هذا ما أطلق عليه أدباؤنا عين العقل وعين القلب. فمن المعروف أن العين ترسل المعلومات التي تستقبلها إلى المخ وليس إلى القلب. مما يعني أن ما يطلق عليه القلب إنما هو الجزء العاطفي والانفعالي من الدماغ. أما ما نطلق عليه العقل فهو الجزء العملي والتحليلي من الدماغ أيضاً.

وبمزيد من الدراسة توصل علماء الدماغ إلى أن وجود نمطين بهذا الشكل لعمله يتمثل في فصي المخ :

* **الفص الأيمن** وتتركز فيه الأنشطة الانفعالية والابتكارية والخيالية.
* **الفص الأيسر** وتتركز فيه الأنشطة التحليلية والمنطقية.

ليس التعلم قاصراً على أحد فصي المخ دون الفص الآخر. بل تختلف طرق التعلم التي يستجيب لها كل فص. وخلال عملية التعلم يعمل المخ بشكل كامل بنصفيه الأيمن والأيسر. مما يعني أن على المدرب مخاطبة النصفين معاً. فعليه أن يستخدم الأرقام والمنهج التحليلي لمخاطبة الفص الأيسر، كما عليه استخدام الصور والأشكال البيانية والاستعانة بالألوان لمخاطبة النصف الأيمن.

أنماط التعلم المفضلة:

لكل مدرب ومعلم ولكل متدرب ومتعلم نمط مفضل في التعلم. حيث تنقسم أنماط التعلم إلى ثلاثة هي :

1- نمط بصري:

وفيه يفضل المدرب أو المتدرب الاعتماد على حاسة الإبصار في تلقي المعلومات، وذلك لأن ذهنه يتعامل بطريقة أفضل مع المرئيات من الصور والألوان. وهذا النوع من المتدربين يتأثر بفن تصميم المرئيات.

2- نمط سمعي:

وفيه يفضل المدرب أو المتدرب الاعتماد على حاسة السمع، حيث يتلقى المعلومات عن طريق الإنصات، لأنه أكثر حساسية للأصوات والنبرات منه للمرئيات. وهذا النوع من المتدربين يتأثر بشكل كبير بفن الخطابة والبلاغة.

3- نمط حركي:

وفيه يفضل المدرب أو المتدرب الاعتماد على الحركة للتعلم. وهذا النمط ينتشر في تعليم الرياضة التي لا يجب أن تقتصر على التعليم السمعي أو البصري فقط. وكذلك في حالة تمثيل الأدوار التي يفضل أن تتم بأكبر قدر ممكن من تقمص المتدرب للدور الذي يمارسه.

الاستجابة لأنماط التعلم المختلفة:

لا يصح للمدرب أن يصوغ مادته التدريبية طبقاً لنمطه المفضل في الإلقاء أو التدريب، ضارباً بنمط التعلم المفضل لدى المتدربين عرض الحائط. بل عليه أن يصل بمادته التدريبية إلى أفضل شكل ممكن لتكون مقبولة لدى المتدربين بنفس الدرجة التي تكون مقبولة لديه هو. ولمراعاة أنماط التعليم لدى المتدربين يكون على المدرب الالتزام بثلاث خطوات في صياغة مادته التدريبية، كما يلي :

(1) اكتشاف نمط التعليم المفضل لديه هو كمدرب.

على أن يصيغ مادته التدريبية الأساسية طبقاً لهذا النمط. فعليه أن يختار النمط الذي يبرع فيه، لأن ذلك سيمكنه من إتقان إلقاء البرنامج بطريقته الخاصة..

التعليم في الصغر والكبر

من المتفق عليه في جميع بلدان العالم أن يبدأ التعليم في المراحل العمرية المبكرة، مثلاً عند سن 6 سنوات. على أن يصل إلى ذروته قبل بلوغ الشخص سن 20 سنة. وترسخت هذه الممارسة نتيجة للأبحاث والدراسات التي أجريت على الدماغ البشري منذ زمن بعيد. فقد أكدت هذه الأبحاث أن المخ البشري يصل إلى أقصى مراحل نموه عند بلوغ الشخص سن 20 عاماً. وأنه يتوقف عن النمو بعد هذه السن.

وهذا ما أدى بعلماء التربية والتعليم إلى تركيز عملية التعليم في المرحلة العمرية الواقعة بين 6-20 عاماً من عمر المتعلم. فقد أعتقدوا أنه لا جدوى من استمرار التعليم بعد هذه السن.

لكن في سبعينيات القرن الماضي اكتشف العالم (روجر سبيري)، أن الدماغ البشري يستمر في النمو والنضج بعد سن 20 عاماً وأكد ذلك بعدد من الأبحاث الهامة التي حصل بها على جائزة نوبل عام 1968. بذلك الاكتشاف تمكن (سبيري) من تغيير النظرة السلبية السائدة تجاه تعليم الكبار.

(2) على المدرب أن يكتشف نمط التعليم المفضل لدى المتدربين، بحيث يضيف إلى مادته التدريبية جزءاً مكملاً وموازياً يلائم النمط الذي يفضله المتدربون. وبهذا الشكل تصبح المادة التدريبية النهائية متلائمة مع كل من المدرب والمتدرب. وعلى المدرب أن يراعي ذلك خاصة في حالة قيامه بالتدريب في بيئة تختلف عما اعتاد عليه.

(3) بشكل عام يفضل أن يطور المدرب مادته التدريبية بحيث تلائم أنماط التعلم الثلاثة (البصري والسمعي والحركي). ويمكنه أن يفعل ذلك بالتعرف أولاً على نمط التعلم السائد الذي يسري في مادته التدريبية وطريقة تقديمه لها. فإذا وجد أن نمط التعلم السائد لديه هو النمط السمعي، فعليه أن يزيد استخدام الصور والألوان (ليضيف نمط التعلم البصري لأسلوبه التدريبي)، كما عليه أن يضيف بعض التدريبات التي تعمل على تحريك المتدربين كأن يطلب منهم تغيير أماكن جلوسهم (ليضيف نمط التعلم الحركي لأسلوبه التدريبي). أما إذا اكتشف أن النمط السائد في مادته التدريبية هو النمط البصري، فعليه أن يزيد وسائل النمط السمعي، وذلك بإضافة بعد خطابي وبلاغي للكلمات والألفاظ التي يستخدمها خلال الجلسات التدريبية.

التعامل مع أصحاب أنماط التعلم المختلفة:

من الضروري أن يتعرف المدرب على نقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها كل نمط من أنماط التعلم كي يخطط برنامجه بحيث يقدم أقصى استفادة ممكنة للمتدربين. فللأنماط المختلفة نقاط ضعف وقوة مختلفة كذلك، وبالتالي تختلف طرق المدرب في التعامل الصحيح مع كل منها، على النحو التالي:

التعامل مع النمط السمعي

- ✲ تضعف الضوضاء السمعية قدرتهم على الفهم بدرجة كبيرة، فيجب أن يحرص المدرب على أن يزود مكان التدريب بعازلات الصوت والضوضاء، كما يجب أن يستعين بمكبرات الصوت المناسبة كي يصل صوته إلى كل المتدربين تبعاً لسعة قاعة التدريب. ويفضل أن يوفر لكل متدرب مكبر صوت خاص، بحيث يمكنه التحدث وأن يستمع إلى نفسه وهو يتحدث.
- ✲ على المدرب أن يطلب من المتدربين قراءة فقرات كاملة أو تكرار جمل وعبارات هامة بألسنتهم. فهذه الطريقة تساعد أصحاب النمط الصوتي على التذكر. لأنهم يحبون الاستماع إلى أنفسهم، وهم يكررون ما يريدون تذكره من معلومات.
- ✲ على المدرب صياغة عباراته الهامة بتوظيف جرس صوتي أو إيقاع يسهل حفظها. فالموسيقى الداخلية للعبارات والإيقاعات المتميزة تؤثر بشدة في أصحاب هذا النمط من التعلم.
- ✲ الحكايات والقصص هي أداة تعليمية فعالة مع أصحاب هذا النمط، لأن لديهم قدرة كبيرة على تحويل الكلمات إلى أشكال وتصورات.
- ✲ يجب أن يكثر المدرب من تبادل العبارات والكلمات مع المتدربين، وأن يشجعهم على المشاركة في الحديث.
- ✲ أطفئ الشاشة وافصل الإضاءة كلما أردت من المتدربين أن ينصتوا إلى ما تريد أن تشرحه لهم. وبصفة عامة اجعل الإضاءة في قاعة التدريب ضعيفة نوعاً.
- ✲ لا حاجة لتوزيع مادة تدريبية مكتوبة على هذا النمط من المتدربين، فهم لن يهتموا بها كثيراً.
- ✲ يمثل أصحاب النمط السمعي 40٪ من المتدربين تقريباً.

التعامل مع النمط البصري:

- ✲ لا تطرح أسئلة من فمك إلى أذن المتدرب مباشرة، بل أجعله يرى السؤال مكتوباً على شاشة أو سبورة مضيئة، وأشر إليه لتجعله يقرأ السؤال من الشاشة أولاً ثم يجيب عنه. أو اعرض عليه صورة ما ثم أسأله عنها. أي أجعل لأسئلتك بعداً بصرياً، ولا تطرح أسئلة تعتمد على الصوت فقط.
- ✲ مع هذا النمط يفضل أن تقرأ الكلمات من على اللوحات أو سبورة الحائط، بحيث يتجه نظرك ونظر المتدرب إلى الشاشة، فيقرأ أثناء الاستماع.
- ✲ لا تبتعد كثيراً عن الشاشة، لأنها محور تركيز المتدربين من هذا النمط. يمكنك أن تتحرك خلال الانتقال من شاشة إلى أخرى.
- ✲ استخدم الألفاظ والاستعارات التصويرية لتمثيل المفاهيم والموضوعات الجديدة.
- ✲ رتب أماكن الجلوس بحيث لا تحدث أي إعاقة في الرؤية لدى المتدربين.
- ✲ وفر لهم أداوت كتابية لأنهم يحبون تدوين الملاحظات أثناء الاستماع. واستخدم أنت أقلام الكتابة الملونة.
- ✲ أطلب منهم اختيار ألوان الشاشة التي تعرضها عليهم، وأضبط الإضاءة بالطريقة التي تناسبهم.

وبصفة عامة احرص على أن تكون إضاءة قاعة التدريب قوية نوعاً.

✲ وزع عليهم مادة تدريبية ملونة وفاخرة إذا أردت منهم الاحتفاظ والاستعانة بها. وأكثر من استخدام رسومات الكارتون والصور بها.

✲ يمثل أصحاب النمط البصري 35٪ من

تصميم قاعات التدريب:

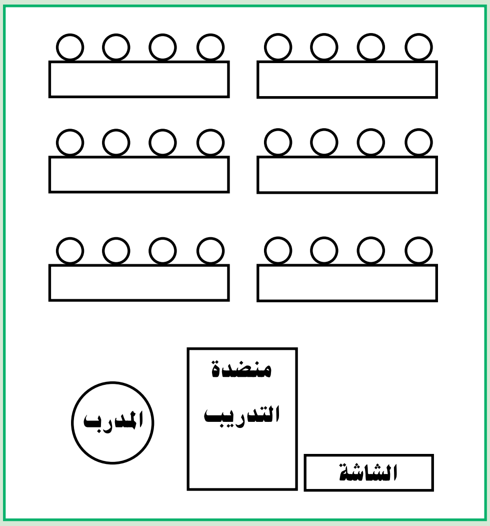
يؤثر تصميم قاعات التدريب كثيراً على نتيجة التدريب النهائية وعلى استفادة المتدربين. وذلك على النحو التالي:

موقع المدرب

✲ أجعل المائدة التي تضع فوقها الأجهزة والأدوات التي تستخدمها وراءك، بحيث لا تمثل حائلاً بينك وبين المتدربين.

✲ الأفضل دائماً أن تقف أمامها وليس وراءها. اجعل مائدة أدوات التدريب عمودية على المستوى بينك وبين المتدربين ولا تجعلها أفقية عليه، كي لا تحتل مساحة كبيرة من انتباه المتدربين.

✲ ضع الأدوات كثيرة التداول في نهاية المنضدة وبعيدة عن أفق رؤية المتدربين.



مواقع المتدربين

على المدرب أن يهتم بترتيب مواقع المتدربين طبقاً لأسلوب التدريب الذي ينوي إتباعه، وعليه أن يشرف بنفسه على طريقة ترتيب ورص كراسي الجلوس. وفي هذا الصدد هناك نمطان أساسيان لمواقع المتدربين، هما:

1- مواقع جلوس تقليدية:

وفيها تتراص كراسي المتدربين على شكل صفوف أفقية متوازية، بالضبط كما في الفصول التعليمية بالمدارس، وذلك كما بالرسم.

المساوئ:

لا توفر هذه المواقع أقصى استفادة للمتدربين، بل تجعلهم يشعرون بأنهم مراقبون.

لا توفر للمتدربين أقصى درجة تفاعل مع المدرب، فهو بعيد باستمرار عن كل المتدربين.

لا تشجع على الحركة. ولا تحفز المتدربين على المشاركة الإيجابية في التدريب.

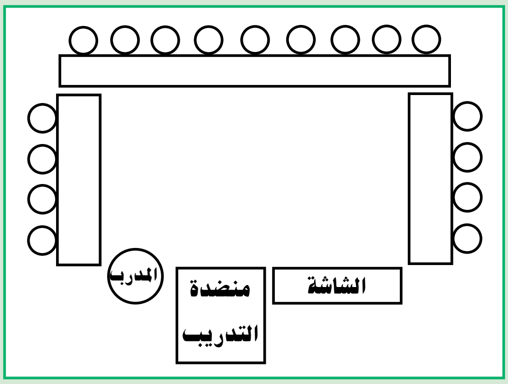
المزايا:

تساعد المدرب على السيطرة السريعة على المتدربين.

تصلح مع أصحاب النمط السمعي.

2- مواقع جلوس متداخلة:

وفيها تتراص كراسي المتدربين على شكل مربع غير كامل، بحيث يصبح المدرب أقرب من كل متدرب على حدة، وذلك كما بالرسم.



المساوئ:

تستوعب أعداد متدربين أقل من المواقع التقليدية.

لا تسمح بالسيطرة الكاملة من المدرب على المتدربين.

المزايا:

تعطي المتدربين حرية الحركة.

توفر درجة معقولة من التفاعل بين المدرب والمتدربين.

تمكن المتدربين من التفاعل مع بعضهم وهي بذلك تصلح في ألعاب الفرق وتحفز المتدربين على المشاركة الإيجابية.

مقارنة بين تعليم الكبار وتعليم الصغار

تعليم الكبار	تعليم الصغار
المتعلم مشارك	المتعلم تلميذ
الحضور طواعية وبالاختيار الذاتي	الحضور إجباري
يعتمد على الفهم والاقتناع	يعتمد على الحفظ والترديد
الحافز ذاتي ويقوم على التعاون بين المتدربين	الحافز خارجي ويقوم على المنافسة بين التلاميذ
المتدرب يتوقع من المدرب الإجابة عن أسئلته	المدرب يتوقع من التلميذ الإجابة عن أسئلته
الاتصال بين المدرب والمتدرب يسير في اتجاهين	الاتصال بين المدرب والمتدرب يسير في اتجاه واحد
الشرح يركز على مشكلة بذاتها	الشرح مستفيض ولا يركز على مشكلة بذاتها
التركيز على نتيجة ما بعد التعليم	التركيز على طريقة التعليم
يركز على التطبيقات العملية	يركز على النظريات الأكاديمية
التقييم النهائي في يد المتدرب	التقييم النهائي في يد المعلم

المتدربـين تقريباً.

التعامل مع النمط الحركي:

- ☼ أكثر من التدريبات الحركية التي تستدعي من المتدربين الانتقال من مكان لآخر. فإذا شعرت بأن الملل يعتريهم ولم تستطع أن تفكر في أي تدريب حركي أطلب منهم تبديل أماكن الجلوس مع بعضهم، فهذا وحدهم كفيل بأن يجتذب قدراً من انتباههم للمحاضرة.
- ☼ وفر وسائل تدريبية يمكن للمتدربين الإمساك بها وتناولها في أيديهم وتداولها فيما بينهم.
- ☼ انقل مكان الشاشة الضوئية من مكان لآخر كلما أردت أن تجتذب انتباههم.
- ☼ استخدم الرسومات والصور المتحركة في العرض الضوئي للبرنامج.
- ☼ دعهم يتحركون بحرية وامنحهم فترات راحة قصيرة ومتكررة كي يتجدد نشاطهم، وشجعهم على تغيير أماكن جلوسهم كلما عادوا.
- ☼ تجول بينهم أثناء الشرح، ولامسهم وأعطهم أشياء وتسلموها منهم مرة أخرى.
- ☼ أحرص على أن تكون قاعة التدريب قريبة من أماكن التجهيزات الخاصة التي يحتاجون للذهاب إليها.
- ☼ يمثل أصحاب النمط الحركي حوالي 25٪ من المتدربين تقريباً.

المؤلف والكتاب

روبرت لوكاس



رئيس شركة (كريتيف بيريزنتيشن ريزوريس). وهي شركة تدريب وخدمات بأورلاندو وفلوريدا. وهو خبير في التدريب المبتكر، ومؤلف العديد من الكتب في هذا المجال.

Author: ROBERT W. LUCAS

Title: THE CREATIVE TRAINING IDEA BOOK: Inspired Tips and Techniques for Engaging and Effective learning

Publisher: AMACOM (2003)

ISBN: 0-8144-0733-1

Pages: 470

تنظيم الجلسة التدريبية:

علـى المدرب أن يـديـر جـلسـات التدريب طبقاً للخطوات الثلاث التالية:

1- حدد أهداف الجلسة التدريبية في البداية وأعرضها على المتدربين، وقل لهم ماذا تتوقع منهم أن يتعلموا بنهاية الجلسة.

2- نظم أوقات لمراجعة ما تم إنجازه من أهداف الجلسة بين الحين والآخر.

3- اسأل المشاركين ما إذا كانوا يشعرون بالرضا عن ما تعلموه خلال الجلسة التدريبية.

مبادئ تعليم الكبار:

لتحقيق أفضل نتيجة من تعليم الكبار يجب الاستناد على أربعة

مبادئ أساسية، هي :

1- 80٪ من تعليم الكبار يعتمد على المعلومات الواردة من حاسة الإبصار. فالدماغ مجهز بحيث يستقبل ويتعامل مع المعلومات الواردة عن طريق حاسة الإبصار بشكل أسرع وأفضل من المعلومات الواردة من المصادر الأخرى لاستقبال المعلومات. لذا يجب على المدرب إثارة انتباه حاسة الإبصار، وذلك من خلال استخدام الألوان والصور والحركات.

2- 90٪ من تعليم الكبار يبدأ بطريقة لا واعية بينما يبدأ التعليم لدى الصغار عندما يركز التلميذ انتباهه إرادياً على تعلم موضوع ما. أما لدى الكبار فيبدأ التعليم بطريقة لا واعية، أي أنه يتوجه إلى قراءة المعلومات الخفية وغير المعلنة. وهذا يعني أن المتدربين الكبار يمكنهم أن يشعروا بالدوافع الخفية لدى المدرب، فإذا توافقت معهم أنصتوا إليه وسارت العملية التعليمية على خير ما يرام. أما إذا لم يتوافقوا مع الدوافع غير المعلنة للمدرب، فمن المتوقع ألا تتم عملية التعليم بيسر ولا أن تؤتي أي ثمار إيجابية.

3- ترتفع معدلات الفهم والاستيعاب مع ارتفاع مؤشرات المشاعر الإيجابية داخل قاعة التدريب. وهذا يعني أن على المدرب أن يجعل موضوع التعليم محبباً إلى المتدربين قدر استطاعته. فالكبار - على عكس الصغار - يميلون إلى إهمال الموضوعات التي ينفرون منها. لذا على المدرب أن يحرص على الاستعانة بالأقوال المأثورة التي تحبب الموضوعات إلى النفس، وبخاصة مع النمط السمعي.

4- الفضول يحفز الفهم. والفضول عبارة عن تساؤل وبحث في الذات عن تفسير لشيء ما. لذا على المدرب أن يكثر من طرح الأسئلة قبل تقديم الإجابات. فالأسئلة تجعل للإجابات معنى. أما الإجابات التي تطرح على المتدربين دون أسئلة فغالبا ما لا تثير لديهم أي فضول إن لم تسبقها أسئلة.

5- انتبه للعلاقة بين البطون والعقول ؛ فكثيراً ما تحدث العلماء عن العلاقة بين التغذية والتعليم. كمدرب عليك الانتباه للأغذية التي يتناولها المتدربون بين الجلسات التدريبية. فمن الأفضل أن توفر لهم الأغذية المحفزة على الانتباه والفهم، مثل : الشاي والقهوة والكربوهيدرات والمواد السكرية. وأن تقل تناولهم للأغذية التي تسبب الكسل وتجلب النعاس، كالبروتينات والدهون. فهي تتطلب جهداً كبيراً من الجسم لهضمها مما يؤثر على نوعية الدم المتوجه للدماغ.

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.